

МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА

УДК 025.1

Рассмотрены факторы влияния на документирование деятельности современной библиотеки с позиции управления библиотекой и ее производственными процессами.

Ключевые слова: библиотеки вузов, документирование, документы, управление, СМК, СМСО, ИТ-технологии, корпоративность.

А. К. Дубленных

ЗНБ УрФУ, Екатеринбург

Документирование как технология управления изменениями в деятельности библиотеки: факторы влияния

Современная система документирования производственной деятельности любой организации, в том числе библиотеки, подвержена постоянным изменениям, которые возникают не только в связи с развитием библиотечно-информационной сферы и внедрением ИТ-технологий, но и в силу возникновения новых подходов и методов в управлении деятельностью.

Очевидно, что управление деятельностью библиотеки – обязательный элемент ее жизнеобеспечения, причем, природа управленческой функции двойственна: она проявляется не только и не столько в непосредственной руководящей роли администрации библиотеки, а также среднего управленческого звена, сколько в управлении всеми производственными процессами. Стоит задуматься, какие средства и инструменты более всего способствуют управлению огромным библиотечным хозяйством, всеми ресурсами – человеческими (персоналом, его отбором и повышением квалификации), финансовыми (закупками, комплектованием фонда, содержанием помещений, оплатой труда), информационными (их сложным составом, включающим разнообразный электронный компонент), производственными (процессами основными, вспомогательными, сквозными, в том числе технологией информационного обслуживания пользователей), а также, какие факторы влияют на управление изменениями. Наверное, смело можно утверждать, что управленческая технология опирается на множество требований, зафиксированных в законодательных, нормативных и иных документах, причем, документах разного уровня, в том числе внутривузовских и внутрибиблиотечных.

Представляется в связи с этим важной задача не только для библиотечного менеджмента, но и для оптимизации ее производственных процессов – найти взаимосвязь управленческих технологий и решений в области документирования с физическим воплощением в разного рода документы, входящих в единую документную систему библиотеки. К тому же, видится, самое главное при этом – указать причинно-следственные связи взаимодействия и взаимовлияния конкретных управленческих воздействий на появление определенных документов, а также документов – на оптимизацию библиотечных технологий. Хорошо сформированная система документов должна отражать все содержание деятельности библиотеки, должна «высвечивать белые пятна» (документы отсут-

ствующие, но необходимые), видовой состав документов должен быть увязан с современными представлениями и постоянно актуализироваться.

Среди факторов, основанных на мировых тенденциях в менеджменте и оказывающих особенно в последние годы существенное влияние на менеджмент библиотеки и документирование ее деятельности, следует назвать несколько: технологический подход, принципы и подходы системы менеджмента качества (СМК), концепцию системы менеджмента социальной ответственности (СМСО), повсеместное распространение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), корпоративность и пр.

Итак, следуя технологическому подходу, библиотека представляет свою разностороннюю деятельность с точки зрения производственных процессов. А это значит, что она должна описать их, нормативно закрепить требования к их выполнению, а затем контролировать, чтобы этим требованиям работники следовали. Только при таком подходе можно ожидать того результата, который планировали получить по процессу. Отчеты библиотек Уральского региона подтверждают, что работа с документами активизировалась: библиотеки пересматривают состав документов, редактируют их существующие версии, разрабатывают новые инструкции. И все это ведется в меру понимания и компетенций тех специалистов, которым работа поручена. Что перерабатывается в первую очередь? Ответ очевиден – то, что требует руководство вуза, аккредитация и лицензирование и т. п. Просматривается живой интерес библиотек к документированию деятельности, этот тезис подтверждается также на любых профессиональных встречах – заседаниях секций вузовских библиотек, конференциях, при устных беседах. Вывод: библиотекари нуждаются в новом упорядоченном знании, касающемся документирования деятельности, и ожидают помощи в этих вопросах.

Помимо этого, технологический подход к деятельности тесно связан с другим фактором, в значительной степени повлиявшим на видовой состав системы документов и структуру самих технологических документов, – системой менеджмента качества. Отметим, что 8 знаменитых принципов СМК, среди которых в данном контексте наибольшее значение имеет процессный подход к управлению организацией, являются основой представления всей деятельности библиотеки в разных ее проявлениях.

Данный подход предполагает, что любая организация представляет собой систему взаимосвязанных между собой процессов, а каждый процесс, в свою очередь, представляет совокупность видов деятельности, для реализации которых необходимы те или иные ресурсы. На выходе, т. е. результатом любого процесса или подпроцесса, является определенный продукт/услуга для потребителя. Как отмечают специалисты [2, с. 71], основными принципами процессного подхода являются следующие:

1. Работа организации – это совокупность процессов, направленных на достижение заданных результатов.
2. Регламентируется выполнение процессов, а именно:
 - каждый процесс имеет потребителя;

- каждый процесс имеет владельца, работающего по циклу Деминга (регламентация управленческой деятельности руководителей, планирование улучшений, отчетность по показателям процессов и др.);

- для каждого процесса разрабатываются ключевые показатели, характеризующие результативность данного процесса.

3. Персонал организации мотивирован на постоянно улучшение процессов.

С этой точки зрения СМК оказало значительное влияние на систему документов организации в целом, а также на подходы к их составлению. Во-первых, благодаря концепции СМК появились такие новые виды документов, как политика качества организации, руководство по качеству, документированные процедуры, информационные карты процессов и др. Во-вторых, требования к составлению данных документов позволили взглянуть на традиционные представления в описании библиотечной деятельности по-новому, они значительно дополнили и разнообразили и содержание, и форму прежних документов. Особое внимание в документах стало уделяться распределению ответственности и полномочий, словесному описанию и схематическому представлению (моделированию) процессов, установлению и описанию четких вертикальных и горизонтальных информационных связей при взаимодействии подразделений и должностных лиц. Помимо этого новые требования СМК заставили обратить внимание на формулировку целей и функций, на подбор показателей результативности по процессам.

Более того, использование такого принципа СМК, как «управляй с фактами на руках», способствует изучению заинтересованных сторон и проведению социологических опросов. Исследования могут осуществляться в рамках проектов (составление проектной документации!), результаты фиксируются чаще всего в аналитических отчетах и записках – а это те виды документов, составлением которых современный библиотекарь должен владеть.

Таким образом, системный подход к менеджменту (и это как еще один принцип СМК) невозможен без внесения корректив в описание деятельности библиотеки. В качестве примера можно привести деятельность ЗНБ УрФУ по составлению стратегического плана библиотеки на ближайшие годы. В процесс работы над планом в рамках стратегической сессии был вовлечен весь коллектив (кстати, вовлечение коллектива – еще один принцип СМК), все документировалось и размещалось в открытом доступе в сетевой корпоративной папке (чтобы версии документов не множились, а всякий раз персоналом использовались бы актуализированные документы). В результате был сформирован не только сам стратегический план, но и множество проектов, а также такие документы, как обновленная миссия, политика качества и др.

Стоит отметить помимо этого, что и стратегический план ЗНБ УрФУ, и другие ее документы, включая все инструкции, в том числе должностные, а также такие основные документы, как положения об отделах, коллегиальных органах и пр., – все они сделаны по новой форме в соответствии с требованиями СМК вуза. Результат превзошел ожидания, все документы приобрели

новые черты, стали весомее, содержание (предмет) – более четким, а, главное, они способствовали представлению деятельности библиотеки в терминах и логике современных вузовских требований.

В связи с созданием согласованной системы документов библиотеке следует обратить внимание на важность размежевания в разных документах аспектов рассмотрения и описания одних и тех же процессов, ради которых документы создаются. Скажем так, что в разных *видах* документов, касающихся описания одного процесса, должны быть отражены разные аспекты работы по этому процессу (или теме) – с разной логикой и полнотой. Вопрос размежевания очень важен для создания системы документов: ведь системный подход позволяет создать целостный комплекс взаимосвязанных документов, дополняющих друг друга. Более того, при подготовке пакета документов по одной теме должны прослеживаться внутренние и внешние связи документов разных видов. Вопрос реализации связей документов друг с другом и аспектов одной темы между собой, рассматриваемых этими документами, тоже относится к сложным, требует внимательной проработки и высокой квалификации специалиста библиотеки. Таким образом, создание документов в соответствии с рекомендациями СМК положительно влияет на документационное обеспечение деятельности библиотеки, заставляет пристальнее присмотреться к некоторым важным моментам.

Еще один фактор, существенно влияющий на качество документов библиотеки, – внедрение ИТ-технологий. Это предполагает не просто приобретение технических и программных средств, а способствует выстраиванию ИТ-стратегии библиотеки с целью трансформации библиотечно-информационного сервиса и обеспечения пользователям комфортных условий по использованию информационных услуг. Построение всей информационно-обеспечивающей системы влечет за собой изменения в документации библиотеки. Опыт библиотек показывает, что данная сфера – наименее обеспечена соответствующими документами. Думается, это связано с тем, что программисты не всегда владеют навыками написания качественных документов, а библиотекари, в свою очередь, не всегда умеют излагать мысли с привлечением специфического компьютерного языка. В связи с этим документирование ИТ-деятельности осуществляется не всеми библиотеками, хотя именно она составляет основу работы библиотеки с пользователями, реализованную зачастую посредством web-сервисов.

В рамках действия данного фактора следует назвать также появление систем электронного документооборота (СЭД), который все шире используется во многих организациях. Электронные каналы при работе с документами в вузе позволяют держать на контроле прохождение документа по инстанциям, значительно сократив при этом время его согласования, оптимизировать принятие управленческих решений. Помимо этого в СЭД при прохождении документа сохраняются все его версии с комментариями сотрудников тех структур вуза, которые указаны в качестве согласующих сторон. Содержание документа и изменения в нем становятся «прозрачными», видимыми для всех сторон, и документ в результате становится завершенным в бо-

лее короткие сроки. Эта особенность становится особенно «интересной» в случае, когда разнятся требования разных структур вуза к содержанию или оформлению документов, и в таком случае последняя согласующая структура может видеть всю «историю» согласования и уже принимать соответствующее решение. Библиотеке в связи с использованием СЭД требуется изучить пакет сопровождающих материалов, а также интерпретировать их положения до алгоритма работы по отдельным видам документов, тем самым расширяя спектр управленческих инструментов.

Помимо этого в этом же контексте нельзя не отметить также использование библиотеками сетевых корпоративных папок для обеспечения по паролю открытого доступа к ним всех сотрудников библиотеки. Сетевая папка представляет собой структурированную определенным образом базу данных цифровых полнотекстовых вариантов документов – аналогов печатных документов с синими печатями и подписями. Более того, в нее выкладываются планово-отчетные документы как отделов библиотеки, так и общебиблиотечные документы. Подобная папка может структурироваться и наполняться разным контентом, это зависит от потребностей коллектива и руководства конкретной библиотеки. Непреложно одно – разные варианты документов не должны множиться, всегда и всем должен быть доступен актуализированный документ с требуемыми реквизитами. В таком случае подобная сетевая папка становится одним из мощных инструментов управления.

И еще один фактор, который стал учитываться организациями совсем недавно, – это концепция социальной ответственности [1]. В соответствии с ней организации рекомендуется построить работу с учетом интересов и потребностей всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), выявленных для построения коммуникации и согласованной работы с ними. Для того чтобы выявить стейкхолдеров, описать их и представить это описание в соответствующем виде, необходимо документировать эту деятельность согласно требованиям стандартов по социальной отчетности. Изучение данных стандартов, а также составление документов библиотеки в соответствии с ними – работа трудоемкая, требующая высокой квалификации библиотечного специалиста. Думается, комментарий о том, что организация может добровольно взять на себя инициативы, связанные с ее социальной ответственностью перед обществом и заинтересованными сторонами, а может не учитывать их, излишни, так как последней мировой тенденцией в этой области является переход от добровольной отчетности к обязательной, правда, в первую очередь, по отношению к крупным компаниям, а также к компаниям государственного сектора. Приверженность системе менеджмента социальной отчетности, а вместе с ней и документированию согласно ее требованиям надо понимать, как важный элемент не только управленческой культуры руководителя библиотеки, но и элемент узнаваемости библиотеки в профессиональном сообществе, мощный стимул для совершенствования ее деятельности.

В связи с этой концепцией важное значение приобретает появление нового направления в документационном обеспечении – социальной отчетно-

сти – и нового документа – публичного отчета [1, с. 153]. Такой отчет позволяет повысить информационную открытость библиотеки, показать ее социальные инициативы, выдержать конкуренцию со стороны других участников информационного сектора. Кроме того, написание публичного отчета требует выработки иного взгляда на деятельность библиотеки, ведь, как правило, отчетные документы библиотеки создаются только для самих библиотек и их ведомств и характеризуются избыточной насыщенностью специфическими терминами и значениями показателей по внутренней работе без акцентирования внимания на результативности работы библиотеки именно для пользователей, «включая достижения, неудачи и способы, которыми она будет действовать в отношении этих неудач» [1, с. 153–154].

Еще одним фактором в деятельности библиотеки, который влияет на библиотечный менеджмент в том числе, является тенденция использования корпоративной работы. Проектная работа библиотек, участие в корпоративных проектах в частности – современная составляющая деятельности библиотеки, которая накладывает отпечаток и на документирование ее деятельности. В качестве примера можно привести участие в проектах АРБИКОН, в частности, в проекте МАРС. Библиотеки, которые в нем участвуют по созданию библиографических записей аналитического уровня на статьи из выписываемых журналов, могут подтвердить, что эта деятельность сопровождается большим количеством серьезных разработок научно-методического характера в виде инструкций, памяток и т. п., которые следует также вписать в совокупность документов библиотеки. Другим примером может послужить оформление проектной документации библиотеки, поскольку опыт показывает, что библиотеки стали гораздо шире использовать эту форму работы. Оформить документацию на проект сможет не каждый сотрудник, этому необходимо учиться, так как в описании проекта есть специфические элементы, еще не совсем адаптированные библиотечными работниками.

Итак, все указанные факторы влияют на технологию управления и документирования всех аспектов библиотечной деятельности в значительной степени, тем самым обозначая границы современной актуализированной системы документов библиотеки, обозначая особенности составления их отдельных видов, определяя ответственность и полномочия сотрудников.

Таким образом, использование современных технологий и методов документирования повышает культуру делопроизводства в организации, позволяет по-новому взглянуть на производственные процессы, облегчает контроль исполнения распоряжений руководителя, повышает эффективность управления, способствует оптимизации технологии обслуживания пользователей – самого главного процесса библиотеки.

Библиографический список

1. Руководство по социальной ответственности : ГОСТ Р ИСО 26000–2012 [Электронный ресурс]. – М. : Стандартинформ, 2014. – 223 с. – URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=181382>.
2. Хамидова В. М. Содержание процессно-ориентированного подхода к управлению организацией / В. М. Хамидова // Вестник Астрах. гос. техн. ун-та. – 2008. – № 4. – С. 70–73.